

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Con Informe Ejecutivo

Proyecto: 7.07.04

**Auditoría de Gestión de Juicios – Banco
de la Ciudad de Buenos Aires – Parte
Actora – Estudios Externos (con Contrato
Vigente al 31/12/2006)**

Buenos Aires, Agosto de 2008

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 piso 5° Capital Federal

Presidente

Dra. Sandra Bergenfeld

Auditores Generales

Dr. Santiago de Estrada

Dr. Alejandro Fernández

Lic. Adriano Jaichenco

Dra. Paula Oliveto Lago

Lic. Josefa Arminda Prada

Dr. Juan Carlos Toso

Código del proyecto: 7.07.04

Nombre: Auditoria de Juicios. Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Estudios Externos – Parte Actora

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Período: Ejercicio fiscal finalizado al 31/12/2006

Objeto: Estudios Jurídicos Externos con Contrato Vigente.

Objetivos: Evaluar la gestión judicial de los Estudios Externos contratados por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires mediante muestreo y confrontación con los sistemas de soporte.

Alcance: La naturaleza y el alcance de los procedimientos de Auditoría a aplicar serán determinados sobre la base de un relevamiento preliminar. Examinar la gestión de la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires en términos de eficacia y eficiencia.

Unidad ejecutora: Gerencia de Recupero de Créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.

Dra. Mirta Graciela Catalán (Coordinadora de Proyecto)
Dr. Diego Gorla (Director de Proyecto)
Dr. Eduardo Favilla (Supervisor)

Informe Ejecutivo	
Lugar y fecha de emisión del Informe de Auditoría	Ciudad Autónoma de Buenos Aires Diciembre de 2007.
Código del Proyecto	7.07.04
Denominación del Proyecto	Auditoría de Juicios Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Estudios Externos Parte Actora con Contrato vigente. .-
Principales Conclusiones	-Las principales falencias fueron halladas en el marco de control de Estudios, en tanto que : • Se incumple las metas básicas de un adecuado control • Hay insuficiencia de recursos, tanto tecnológicos como humanos • El sistema de tercerización requiere mayores controles La falta de indicadores impide una adecuada ponderación de la gestión
Objeto	Estudios Jurídicos Externos con contrato vigentes.
Unidad Ejecutora	Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires
Objetivo de la auditoría	Evaluar la gestión judicial de los Estudios Externos contratados por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires, mediante muestreo y confrontación con los sistemas de soporte.-.
Principales Observaciones	- o El soporte informático resulta deficiente, desactualizado y falta de control de integridad . - o El BCBA, carece de la información conciliada que le permita efectuar un control oportuno y definir el universo de juicios activos.- - o Fallas de control en la documentación entregada a los Estudios Externos. - o Falta de coincidencia entre la estructura formal y real.- - o Fallas especificaciones sobre los sistemas de control en el cuerpo de las contrataciones .- - o Falta de criterios unívocos basados en indicadores de gestión , a los efectos de evaluar la actuación profesional de los Estudios.- - o Bajo nivel de recupero

Informe Final de Auditoria Proyecto N° 7.07.04

DESTINATARIO

Señora
Presidenta
Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Lic. Gabriela Michetti
S / D

1. INTRODUCCION

En uso de las facultades conferidas por la Ley N° 70, artículos 132 y 136 de la Ciudad de Buenos Aires, relacionadas con lo dispuesto en el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad, la AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES procedió a efectuar un examen en el ámbito de la “Gerencia de Asuntos Legales”, dependiente de la “Gerencia General” del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, con el objeto que a continuación se detalla.

2. OBJETO

Evaluar la gestión judicial de los Estudios Jurídicos Externos con contrato vigente y a la Gerencia de Recupero de Créditos del BCBA parte Actora, por el período fiscal finalizado el 31/12/2006.

3. OBJETIVO DE AUDITORÍA

Evaluar la gestión judicial de los Estudios Externos contratados por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires mediante muestreo y confrontación con los sistemas de soporte.

4. ALCANCE

La naturaleza y el alcance de los procedimientos de Auditoría a aplicar fueron determinados sobre la base de un relevamiento preliminar. Se examinó la gestión de la Gerencia de Recupero de Créditos y de los Estudios Jurídicos Externos con contrato vigente en términos de eficacia y eficiencia:

4.1.- Procedimientos de Auditoría aplicados:

Para el desarrollo de nuestra labor se aplicaron los siguientes procedimientos de Auditoría:

1. Relevamiento de la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Estructura, misiones y funciones.
2. Solicitud de información, y análisis de las respuestas recibidas.
3. Entrevistas y reuniones con el personal superior y de línea de la Gerencia de Recupero de Créditos .
4. Evaluación del universo a auditar y determinación de los criterios de selección de la muestra de auditoria.
5. Sobre el Universo se procedió a seleccionar a los cuatro principales Estudios Jurídicos “con contrato vigente” en función de la cantidad de casos asignados.
6. Visita a los cuatro principales Estudios Jurídicos Externos y relevamiento de las carpetas internas de los juicios seleccionados.
7. Circularización a los Estudios Jurídicos solicitando la cantidad de juicios a su cargo.
8. Cruce entre la respuesta a la Circularización a los Estudios y el Universo
9. Circularización a las Cámaras de los distintos fueros judiciales.
10. Relevamiento a la información contenida en Soft que utiliza la oficina de Recupero de Créditos para la administración de los juicios.
11. Visita a sede judicial a efectos de realizar el control entre los expedientes y las carpetas internas de cada juicio señaladas en la muestra, en los casos en que no nos hemos satisfecho mediante la consulta en la Web judicial.
12. Solicitud formal ante los juzgados del pedido de desarchivo de los expedientes que figuraban en la Web judicial como “archivados”
13. Consulta a la página web del Poder Judicial de la Nación y del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de todos los expedientes analizados en www.pjn.gov.ar.
14. Cruce de información entre las carpetas internas de cada juicio contenido en la muestra contra el estado judicial informado por Internet, en su caso.
15. Evaluación de los recursos humanos utilizados.
16. Análisis de los contratos firmados con los Estudios Jurídicos Externos que

- actúan como mandatarios cuando el BCBA es parte Actora.
17. Entrevista con el personal de la Unidad de Auditoria Interna del BCBA.
 18. Evaluación de la Gestión mediante la utilización de Indicadores
 19. Respecto de las carpetas internas analizadas, se verificó:

- a) Que la documentación obrante en la carpeta interna sea archivada en orden cronológico tal como se sucedieron los hechos en el proceso judicial.
- b) el cumplimiento de los plazos procesales.
- c) que la carpeta interna contenga: 1) evidencia de todas las notificaciones judiciales en las que el Banco de la Ciudad de Buenos Aires interviene, 2) los escritos de parte presentados y 3) las providencias judiciales referidas a las peticiones de parte.
- d) El estado procesal de las carpetas del universo y el estado procesal según la Web judicial.

4.2. Universo Auditado y Determinación de la muestra

El Universo de “casos” que fuera puesto a nuestra disposición contiene el detalle de los clientes que se encuentran en mora en sus obligaciones. Apropiado a cada cliente, se encuentra el detalle de los Estudios Jurídicos Externos que patrocinan al Banco cuando éste se desempeña como Actor frente a un reclamo, con el objeto de recuperar el crédito. Los Estudios Jurídicos se hallan relacionados con el Banco mediante un contrato de prestación de servicios. A la fecha de nuestro trabajo existen Estudios Jurídicos que tienen el “contrato vencido” y otros que tiene el “contrato vigente”.

Con el objeto de poder cumplir con nuestro trabajo, se seleccionaron los casos¹ que habían sido asignados a los “Estudios jurídicos Externos² con Contrato Vigente”. El resultado de nuestra labor, generó el siguiente listado con 12 Estudios Jurídicos Externos: 1) “Mazzioti & Birba”, 2) “Monasterio y Gandulfo”, 3) “Razquín Goñi y Asociados”, 4) “Piatigorsky & Asociados”, 5) “Savranky – Manes”, 6) “Sicardi – Hernández y Asociados”, 7) “Ulrich Abogados”, 8) “H Vasen Abogados”, 9) “Yofre y Asociados”, 10) “Cueto Rua, Landaburu & Lynch”, 10) “Solanet, Moreno Hueyo & Di Paola”, 12) Drucaroff Aguiar & Oxer.

Debido a la magnitud de las causas a abordar, se seleccionaron los cuatro

¹ Ver apartado 5.3.1) de Aclaraciones Previas en donde se explica la diferencia entre “Casos” y “Juicios”, según el criterio utilizado por la Gerencia de Recupero de Créditos.

² Ver apartado de Aclaraciones Previas en donde se explica la incidencia de los Estudios Jurídicos Externos con contrato vigente en el total del Universo de juicios

principales Estudios en función de la cantidad de casos asignados. Los Estudios Jurídicos seleccionados fueron los siguientes: 1) Monasterio & Gandulfo, 2) Mazzioti & Birba, 3) Solanet, Moreno Hueyo & Di Paola, 4) Yofre y Asociados.

Es oportuno mencionar que el resto de los “Estudios Externos con Contrato Vigente” y aquellos que no tienen “contrato Vigente”, serán examinados en los próximos informes, los cuales están proyectados para luego de la finalización del presente trabajo.

Sin embargo, debe interpretarse que, existen características comunes a todo el universo y consecuentemente a la operatoria de la Gerencia de Recupero de Créditos, tal como pueden ser la descripción de los “soportes de la organización”, “los mecanismos de control”, “los recursos humanos utilizados por la Gerencia auditada” etc, que son estándares con prescindencia del objeto auditado (Estudios con o sin contrato vigente). Por lo tanto y para evitar confundir al lector, a lo largo del presente informe, se indicarán en forma específica aquellos atributos que respondan únicamente al comportamiento de los Estudios Jurídicos seleccionados y que se mencionan en el apartado anterior.

4.2.1 Criterios de Selección del Universo a auditar.

Las pruebas aplicadas para relevar los mecanismos de control que utiliza la Gerencia de Recupero de Créditos respecto del cumplimiento de los contratos de prestación de servicios firmados con los Estudios Jurídicos Externos seleccionados, así como el comportamiento de éstos respecto de los procesos judiciales y su actuación profesional, se aplicaron sobre **151** juicios seleccionados con los criterios que se exponen a continuación:

- a) **49** juicios por la “inactividad” detectada a partir de la información suministrada por la Cámara Comercial. Por lo tanto este criterio se basó en el estado de “paralizado” con el que figuran en sede judicial.
- b) **102** juicios por su “Objeto” a saber:
 - b-1) 19 juicios por tener origen en Cuentas Corrientes
 - b-2) 25 juicios por tener origen en Préstamos Personales
 - b-3) 21 Juicios por tener origen en Préstamos Hipotecarios
 - b-4) 17 juicios por tener origen en Tarjeta de Crédito
 - b-5) 15 juicios por tener origen en Préstamos Comerciales
 - b-6) 5 juicios por tener origen en Préstamos Prendarios.

5. ACLARACIONES PREVIAS

Con el objeto de hacer mas comprensibles las observaciones y las consecuentes conclusiones arribadas por la AGCBA, se describen a continuación las siguientes **Aclaraciones Previas**:

5.1) ALCANCES DE UNA AUDITORIA DE GESTION DE JUICIOS

Una Auditoría de Gestión en la función pública, representa el examen que realiza el auditor para emitir una opinión respecto de los resultados obtenidos por el funcionario en relación con las metas fijadas y, como consecuencia, la adecuada coordinación de los recursos que le han asignado. Las pruebas efectuadas para el desarrollo de nuestra tarea alcanzaron los siguientes aspectos:

- a) examen de los controles implementados en los circuitos relevados
- b) análisis de la coordinación de los recursos
- c) examen de los recursos utilizados respecto de las metas fijadas.

Bajo este concepto, los procedimientos de Auditoría se orientaron a examinar “las metas físicas” los “recursos humanos”, el soporte que brinda la organización, su adecuado diseño, así como también, el cumplimiento de los plazos, pautas, reglas y formalidades procesales de acuerdo a la legislación vigente. En resumen, la opinión de la AGCBA se basó en las evidencias obtenidas sobre el flujo, calidad y cantidad de la información para la toma de decisiones en términos de eficacia y eficiencia.

5.1.1) Diferencia entre “Tramitar un juicio” y “Gestionar un Juicio”.

Al respecto debe considerarse que la obligación primaria de todo servicio jurídico es de “medios” y no de “resultados”.

Bajo este concepto se han aplicado los siguientes criterios:

Tramitar un juicio: Tramitar un juicio en debida forma, significa intervenir en un proceso judicial en defensa de una de las partes y cumpliendo acabadamente con las normativas tanto de fondo como procesales de acuerdo

con la Ley vigente.

Gestionar un juicio: Es una actividad más abarcativa ya que incluye también los procesos y recursos que se han utilizado para alcanzar los resultados esperados (recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales y tipos de organización empleados), cuya combinación optimiza la eficacia y eficiencia obtenida. En términos conceptuales estos elementos deben interpretarse como el “soporte” de la “Gestión” y el sistema básico de toma de decisión.

En orden a estos conceptos, es que el análisis que efectúa el auditor al examinar la “tramitación de un juicio” en una “auditoría legal”, abarca básicamente, el cumplimiento de los “procesos judiciales” y de la “normativa vigente”, los cuales, si se los analiza desde un punto de vista de la “Gestión”, dichos conceptos deben considerarse subsumidos en un sistema de orden superior como son los “procesos de gestión judicial”. Estos procesos registran o recopilan cronológicamente en qué medida el funcionario responsable del ente o área auditada ha logrado alcanzar los resultados comprometidos o de lo contrario, poder rendir cuentas respecto de los desvíos no esperados.

En consecuencia, una “Auditoría de Gestión de Juicios”, constituye una parte importante del proceso de rendición de cuentas por parte del funcionario público, dado que conduce a una opinión independiente enfocada al grado en que éstos cumplen con sus responsabilidades en términos del logro de las metas comprometidas

5.1.2) INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los propósitos de una “Auditoría de Gestión” es la posibilidad de efectuar la medición de la eficacia, la eficiencia y la economía respecto de los resultados arribados por el área auditada en un período determinado. El mecanismo usualmente utilizado para poder medir una gestión es el “Indicador de Gestión”³.

Por consiguiente, los “Indicadores de Gestión” son representaciones matemáticas en donde por lo general, el numerador es un número que simboliza la cantidad de casos o fondos de situaciones realmente acaecidas, mientras que el denominador representa los casos o fondos de situaciones pronosticadas o esperables de acuerdo a parámetros generalmente aceptados de acuerdo a la actividad que se pretende medir o controlar. Por lo tanto, el resultado debe siempre tender a 1 o sea el 100% de cumplimiento. Los Indicadores de Gestión

³ Otro mecanismo que permite corregir las desviaciones es el “Tablero de Control” o “cuadro de Mando”.

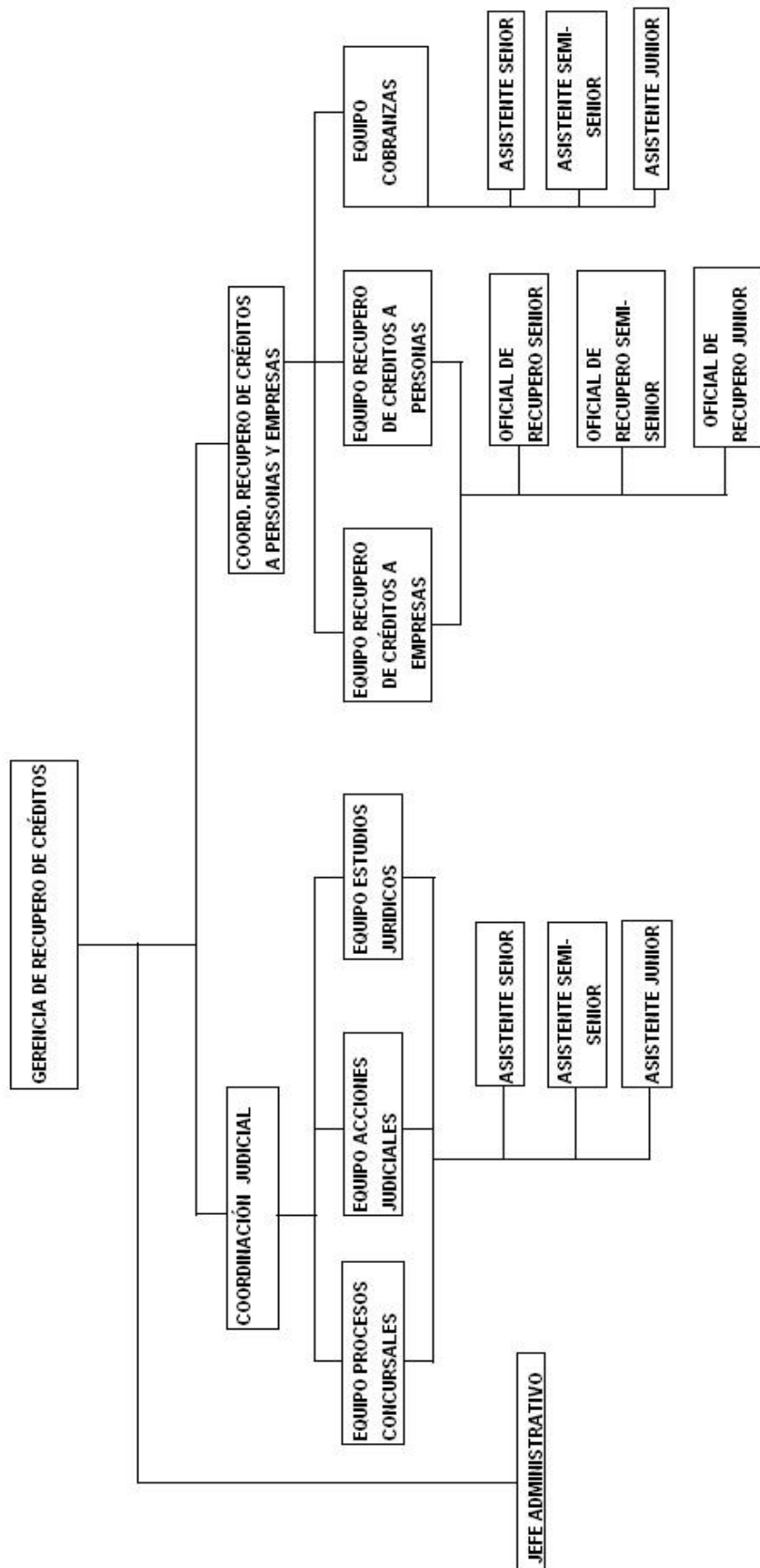
marcan una tendencia, y ya sea por sí o mediante sucesivas comparaciones, tienen la capacidad de alertar sobre situaciones que merecen ser analizadas con mayor detenimiento y/o correcciones de los estándares esperados. Estos indicadores deberían ser diseñados y aplicados por el organismo auditado como mecanismo de autocontrol y corrección de los desvíos consecuentes.

Partiendo de la base que la tarea del auditor en una “auditoría de gestión” es la de examinar la utilización de los recursos, relacionarla con la eficacia alcanzada respecto de las metas pronosticadas, y verificar la razonabilidad del registro de lo realmente ocurrido, efectuando pruebas sobre los controles internos con el objeto de opinar sobre la confiabilidad de la información que circula por el área auditada, se infiere que, sería aconsejable, que los “indicadores de gestión” como mecanismo de medición y confrontación, deberían ser presentados al auditor por las entidades sujetas al examen por parte de la A.G.C.B.A con el objeto que ésta emita una opinión fundada respecto de la razonabilidad y la representatividad de aquellos.

5.2) ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA GERENCIA DE RECUPERO DE CREDITOS

Siendo éste un primer examen que efectúa la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires sobre la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, y en cumplimiento a las Normas de Auditoría Externa de la AGCBA punto f) del apartado 3.6.1, a continuación se describe en forma de síntesis la organización interna del Area auditada.

5.2.1) ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECUPERO DE CRÉDITOS



Tal como puede apreciarse en el organigrama anterior, el trabajo de la AGCBA se concentró en el relevamiento de dos sectores en forma específica:

- a) Equipo de **“Acciones Judiciales”**
- b) Equipo **“Control de Gestión de Estudios”**. (No figura en el organigrama. Ver apartado Observaciones)

El equipo de **“Acciones Judiciales”** tiene como principal función la de asignar las carpetas a los Estudios Jurídicos Externos. Existen dos tipos de asignaciones denominadas “Asigna”:

- 1) La asigna “Tradicional” mediante la cual se asignan los “casos” cuyo reclamo es mayor a \$5.000,00.
- 2) La asigna a “Estudios Cobradores” mediante la cual se asignan los casos menores a \$5.000,00. (Circuito no auditado por no ser objeto de este trabajo y sin opinión de la A.G.C.B.A)

A los Estudios Tradicionales se les remite la carpeta pertinente con todos los antecedentes necesarios para proceder al inicio de las actuaciones. La distribución de los casos entre los Mandatarios se efectúa combinando un “método aleatorio” efectuado por un Software, con un “sistema manual”. El Software hace la distribución teniendo en cuenta la “cantidad de casos” pero sin considerar los importes. Por lo tanto, mediante un mecanismo “Manual” se pretende lograr una equidad tomando como variable los “Montos a reclamar”. Debe destacarse que el Banco no conserva en su poder una copia de la documentación original que respalda el reclamo y que es enviada al Mandatario, salvo para los casos cuyos montos son mayores a \$50.000,00⁴

El equipo de **“Control de Gestión de Estudios”**, cuenta con un jefe de equipo y cuatro abogados para el desarrollo de su labor.

De acuerdo a la respuesta recibida a nuestro requerimiento, las tareas que lleva a cabo el equipo de “Control de Gestión de Estudios” son las siguientes:

⁴ Criterio adoptado por recomendación de la Auditoria Interna del Banco. Ver apartado Observaciones

- a) *“Análisis del fiel cumplimiento del contrato de servicios profesionales por parte de los Apoderados, mediante “muestras” referidas de casos a cargo, a través de la concurrencia a los Juzgados intervinientes y evaluación de los Registros de la Dependencia: Soft Office de la Gerencia, sistema Intranet del Banco, Informes Trimestrales de Gestión (Apoderados sin contrato vigente). Concluida la tarea antedicha, se dan traslado (de ser necesario) de las Observaciones a los Estudios las cuales frente a su respuesta se elabora el Informe final, elevándose el mismo al Gerente de la Dependencia. Seguidamente, las observaciones no satisfechas, implican que se emitan instrucciones precisas al Estudio, que deberán llevar adelante los auditados en cada caso en particular y de corresponder para todos los demás.*
- b) *Análisis de temas a pedido de diferentes Equipos de la Gerencia sobre casos puntuales asignados a los Apoderados.*
- c) *Asistencia a subastas de la Institución, donde el Banco ejercerá el derecho de compensación en “defensa del Crédito” y posterior seguimiento de ingreso de fondos.*
- d) *Asesoramiento Legal a la Gerencia.*
- e) *Reinscripción y/o adecuación de Prendas o Hipotecas a petición de los diferentes Equipos de la Gerencia.*
- f) *Supervisar las respuestas de oficio y/o exhortos judiciales respecto de deudores con actuaciones en la Gerencia o en Estudios Jurídicos Externos.*

Las metas asignadas al Equipo de Control de Gestión de Estudios son las siguientes:

- 1) Mínimo de dos auditorias a cada Apoderado por año (Con contrato vigente)⁵*
- 2) Finalización de las tareas de conciliación de casos asignados a los Estudios.*
- 3) Fiscalizar el correcto vuelco de información en la página Intranet del Banco.*
- 4) Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de los Apoderados.”*

5.3) SISTEMA DE REGISTRO Y ADMINISTRACIÓN DE LAS CAUSAS

⁵ El responsable del equipo de “Control de Gestión de Estudios”, nos informó en forma verbal que las auditorias a los apoderados se hacían mediante un muestreo del 10% y que se le agregaban algunos otros juicios en forma manual, sin especificar un criterio uniforme.

JUDICIALES

La Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, utiliza para el almacenamiento, control y administración de los juicios a su cargo dos sistemas informáticos según se detalla a continuación:

- a) **Un sistema “enlatado”⁶** (en adelante el Soft), adquirido en el mercado que opera bajo una red interna local en el área auditada y que, debido a su antigüedad no cubre las necesidades de la Gerencia y sin mantenimiento por parte del proveedor ya que éste lo ha reemplazado por una nueva versión. Los input a este sistema son cargados por el personal de la Gerencia en el momento en el cual toma conocimiento de las novedades de nuevos casos o modificaciones de los ya existentes. Mediante una password, el sistema permite ser actualizado con información contable (intereses) e impositiva (I.V.A) nutriéndose por la carga que efectúa el servicio contable de la Gerencia examinada. Este sistema debería recolectar el 100% de los “casos” que generan reclamos por parte del Banco (**ver punto 5.3.1 de este mismo apartado**). La particularidad de este soporte es que no lista los juicios de cada cliente. Tiene un campo (de capacidad limitada) que posibilita introducir algún dato del estado del juicio pero que no se halla actualizado en todos los casos. Finalmente, debe ponerse de manifiesto que, cuando la AGCBA solicitó el listado de juicios para poder comenzar la auditoria, la Gerencia de Recupero de Créditos presentó formalmente el listado emitido por este sistema.
- b) **Un sistema que opera bajo la red Intranet** (en adelante Intranet), de uso exclusivo para los Estudios Jurídicos Externos denominados “Con Contrato Vigente” los cuales, según las cláusulas que componen dichos contratos⁷, deben informar las altas, bajas y modificaciones de los juicios y el estado procesal de los mismos. Este sistema tiene la capacidad tecnológica de poder informar los “casos” y el estado procesal de los “juicios” por cada uno de los clientes.

Ambos sistemas permiten listar la información contenida. Como se ha

⁶ En este sistema se cargan los casos asignados a los Estudios Jurídicos Externos con y sin contrato vigente

⁷ Los Estudios Jurídicos Externos que son mencionados a lo largo del presente informe tienen fecha de vigencia a partir de Enero de 2006. Sin embargo, los Estudios Jurídicos “ Monasterio & Gandulfo, 2) Mazzioti & Birba, 3) Solanet Moreno Hueyo & Di Paola y 4) Yofre y Asociados, son mandatarios cuyos contratos han sido renovados. El resto de los Estudios son nuevos prestadores desde la mencionada fecha. Los casos especiales de los Estudios Monasterio & Gandulfo y Mazzioti & Birba han recibido juicios que inicialmente habían sido asignados a otros mandatarios que a la fecha de nuestro trabajo tenían el contrato vencido.

mencionado el soporte mencionado en a) lista los casos y no los juicios, mientras que el soporte mencionado en b) es un listado que se utiliza para la rendición de cuentas del mandatario y que sirve de base para el control que hace el “Equipo de Control de Gestión de Estudios”.

5.3.1) Diferencia entre “Casos” y “Juicios”

De acuerdo a lo mencionado en el punto 4.2) del apartado “Alcance” y el pie de página N° 1 a continuación se detallan las diferencias entre “Caso” y “Juicio”, conceptos que serán citados a lo largo del presente informe:

Definición de “Caso”: Llamamos “**caso**” al registro contable de la mora de uno o varios productos ofrecidos por el Banco⁸ individualizados por el nombre del cliente o por su código de identificación y que representan un potencial juicio que debería iniciar el Banco por cobro de suma de dinero.

Definición de juicio: Llamamos “**juicio**” a el o los “**casos**” que traducidos en una “demanda” se presentan ante un Juez competente.

En síntesis, un cliente puede ser demandado por un “caso”. Pero cada “caso” no deviene necesariamente en una demanda judicial. Como el actual sistema no posee la capacidad de distinguir entre “caso” y “juicio”, en el apartado “7.Observaciones” se describen las incidencias que generan esta debilidad mencionada.

5.4) PROMUDEMI (Programa Municipal de Microempresas)

De la circularización efectuada a los Estudios Jurídicos Externos, se detectó que el Estudio Mazzoti & Birba tiene a su cargo 52 juicios que no figuran en el universo proporcionado por el Banco para su examen. Estos juicios están relacionados con la operatoria denominada PROMUDEMI (Programa Municipal de la Microempresa) según la Ordenanza N° 44827/90⁹ modificada por la Ordenanza N° 48374/CjD/94 del 13/10/94.

Esta ordenanza crea una línea de crédito a tasa 0 (cero) destinada a financiar proyectos nuevos o en marcha, dirigida a emprendimientos unipersonales, grupos asociativos o cooperativas de trabajo, que desarrollen actividades productivas y/o de servicios de apoyo a la producción y estén

⁸ Préstamos, Tarjetas de Crédito, Hipoteca etc

⁹ Convenio entre la subsecretaría de producción de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y el Banco de la Ciudad de Buenos Aires para la Administración de los créditos del PROMUDEMI.

localizados en el ámbito de la CABA. Según el art. 3 las poblaciones que conforman el PROMUDEMI son los sectores caracterizados como profesionales liberados sociales, discapacitados, tercera edad, mujer, oficios, técnicos, carenciados, chicos de la calle, artesanales, o estudiantes próximos a graduarse.

En lo que atañe específicamente al Banco Ciudad, la cláusula segunda del anexo I de la referida Ordenanza establece: *“La Subsecretaría encomienda al Banco y este acepta la prestación de los servicios conducentes a la instrumentación, efectivización y cobro de las cuotas de amortización y a la correspondiente gestión judicial de los créditos que se otorguen en el marco del Programa Municipal de Microempresas”*

Adicionalmente la cláusula novena fija como única retribución por los servicios del Banco una comisión del 1% sobre las cobranzas que efectúe mensualmente, porcentaje que estará a cargo de los beneficiarios.

Por lo tanto, si la Gerencia de Recupero de Crédito, como parte del cumplimiento de este convenio de prestación de servicios bancarios, efectuó la asigna de estos casos al Estudio Mazzoti & Birba, necesariamente debe implementar los mecanismos conducentes que permitan administrar y controlar dicha gestión judicial. Por ende debería incluir este grupo de juicios en el Universo de demandas iniciadas. (ver apartado “7. Observaciones).

6. LIMITACIONES AL ALCANCE

La formación de nuestra opinión se vio limitada por las siguientes situaciones:

- a) No se pudo consultar en la página Web judicial respecto de los Juzgados N° 5,11 y 15 de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial (PROJUM), debido a que la causa estaba paralizada, archivada o su acceso estaba denegado.
- b) Del relevamiento del Estudio Jurídico “Monasterio y Gandulfo” no se tuvo acceso a 10 carpetas internas, debido a que las mismas no se encontraban en poder del mencionado Estudio conforme información suministrada por el Dr. Monasterio.
- c) En nuestra visita a la sede judicial no hemos podido tener acceso a 53 expedientes de los cuales 27 correspondían a causas paralizadas y 26 a causas archivadas.

7. OBSERVACIONES

De los procedimientos de Auditoría aplicados en la Gerencia de Recupero de Créditos del BCBA, respecto de la tercerización de las demandas judiciales en Estudios Jurídicos Externos con Contrato Vigente (cuando el Banco es Actor) por el ejercicio fiscal finalizado el 31/12/2006, se han detectado los entornos que merecen ser Observados:

Para un mejor ordenamiento de las situaciones que a continuación serán comentadas, el presente apartado será dividido en los siguientes acápites :

- A) Observaciones al desempeño de la gestión de la Gerencia de Recupero de Créditos (específicamente al equipo de “Control de Gestión de Estudios”),
- B) Observaciones a la Gestión de los Mandatarios que se indican en el tercer párrafo del apartado 4.2) - Universo Auditado y Determinación de la Muestra-”.

A) OBSERVACIONES A LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE RECUPERO DE CRÉDITOS

Respecto del Soporte Informático utilizado para almacenar la información

- 1) Con referencia al soporte informático utilizando el Soft (Ver apartado 5.3 de Aclaraciones Previas) se observó:
 - a) El Soft se manifestó desactualizado tecnológicamente en cuanto a la posibilidad de compilar la información que relacione los “casos” con los

- “juicios” de cada cliente (no permite conocer la cantidad de juicios, sus carátulas, etc). Por ende, no permite tener un universo debidamente estratificado
- b) Existe el riesgo de perder la información debido a que ha cesado el soporte técnico que prestaba el proveedor.
 - c) Existen fallas en la carga de la información. Se han detectado seis (6) casos en que el estado del valor reclamado figura en “cero” a pesar de que existe un saldo deudor.
 - d) El soft se carga con información por lo “percibido” en lugar de cargarlo con el sistema de lo “devengado”.
 - e) No hemos obtenido evidencia que demuestre la conciliación con el sistema de Intranet
 - f) No hemos obtenido evidencia que demuestre que la gerencia auditada periódicamente haga un arqueo de las carpetas en la oficinas de los mandatarios, con el objeto de conciliar la información con sus registros.
 - g) Se detectaron fallas en el control de la base de datos ya que existen casos que figuran como activos a pesar de tener una inhibición general de bienes. (ver ANEXO II)
 - h) Falta de control de integridad ya que no contiene la información de 52 juicios del Programa Municipal de Microempresas (PROMUDEMI). (Ver observación específica en este apartado)(ver ANEXO III)
 - i) Existen casos que están cobrados que figuran como activos en el soft. (ver ANEXO IV)
 - j) Se han detectado 6 casos que en el Soft figura designado a un Mandatario, siendo que en realidad están siendo patrocinados por otro Estudio. (ver ANEXO V)
- 2) Con referencia al soporte informático utilizando Intranet (Ver apartado 5.3 de Aclaraciones Previas) se observó:
- a) Fallas en el control de integridad de la información ya que:

a-1) No están informados los casos en los cuales el mandatario no ha iniciado el juicio aún. (ver ANEXO VI)

a-2) Existen 729 juicios (que representan 76,97%) que no tienen identificado el n° de expediente.(ver ANEXO VII)

a-3) Los mandatarios no tienen cargados todos los juicios que tienen asignados. En la siguiente observación se expone un detalle de esta falla dividido por mandatario.

Respecto del Universo de Juicios

- 3) **Los procedimientos de Auditoría aplicados han puesto de manifiesto la imposibilidad de determinar en forma fehaciente la cantidad de juicios activos al 31/12/2006:** Tal como se informa en las observaciones anteriores, la Gerencia de Recupero de Créditos, mediante el Soft, lleva un registro puntual de los “casos” (no puntual de los “Juicios”) que tiene a su cargo. Debido a que el sistema de Intranet no está totalmente actualizado por parte de los mandatarios, estas circunstancias impiden tener un universo de juicios perfectamente estratificado que facilite el adecuado control.
- 4) La circularización efectuada a todos los Estudios Externos (con contrato vigente), permitió a la AGCBA determinar con una adecuada razonabilidad, la cantidad de juicios vigentes¹⁰. Finalmente, se comparó la cantidad de juicios informados en Intranet con la cantidad de juicios controlados por la Gerencia de Recupero de Créditos y con la cantidad de juicios informados en la circularización y como resultado se obtuvo el siguiente cuadro:

Nº de Orden	Nombre del Estudio con contrato vigente	Q de juicios s/ Intranet	Q de juicios controlados s/ informe del 17/8/2006 8/11/2006 20/11/2006	Q de juicios s/ circularización
-------------	---	--------------------------	--	---------------------------------

¹⁰ Respecto al Estudio Yofré, quien respondió con un archivo ZIP (no se pudo leer), se asumió como válida la cantidad de juicios informada por el equipo de control de Estudios en su informe del 17/8/2006.

1	Solanet	40	30	208
2	Monasterio	95	137	2350
3	Mazziotti	252	90	1050
4	Yofre	203	0	203
	Subtotal	590	257	3811
5	Cueto Rua	21		181
6	Razquin Goñi	256		261
7	Drucaroff	18	8	20
8	Piatigorsky	3	11	19
9	H Vasen	11	12	12
10	Ulrich	8	8	21
11	Sicardi	23	8	19
12	Savransky	17	9	16
		947	313	4360

Nótese que, de acuerdo a las estimaciones efectuadas por el equipo de trabajo de la AGCBA, los Mandatarios no cumplen acabadamente con el punto 2.7) de la cláusula segunda del contrato de prestación de servicios, que obliga a los Estudios Jurídicos a mantener permanentemente informado al Banco respecto del estado de la gestión de las causas encomendadas mediante la carga en la página Web del Banco (sistema Intranet) (ver en el cuadro la diferencia entre las columnas “Cantidad de juicios según Intranet” y la columna “cantidad de juicios según la circularización”).

Esta circunstancia vicia el control y la supervisión, que están a cargo del “Equipo de Control de Gestión de Estudios”. Si se considera que este control se lleva a cabo mediante un muestreo aleatorio sobre el sistema de Intranet, y éste no contempla la totalidad de los juicios activos, es dable esperar que haya casos que puedan “escapar” a la supervisión de la Gerencia de Recupero de Créditos. Por lo tanto y como se expresa en los párrafos siguientes, es aconsejable cambiar el criterio mediante el cual se determina la muestra para efectuar el control (ver la observación “Metas Inadecuadamente definidas” en este mismo apartado).

- 5) **Falta de confiabilidad en la cantidad de juicios del listado puesto a nuestra disposición.** Los procedimientos de auditoria aplicados han demostrado que el listado de juicios no es confiable por las siguientes causales:
- a) **Falta de integridad:** Se detectaron que por lo menos faltan incorporar 52 juicios que responden al sistema PROMUDEMI (Programa Municipal de Microempresas) (ver la observación específica sobre este tema en este mismo apartado y el punto 5.4) de Aclaraciones Previas) (ver ANEXO III)
 - b) **Falta de cruce de información y conciliación de los juicios activos al 31/12/2006:** Se ha detectado que no existe conciliación periódica de los juicios asignados a los Estudios Externos mediante el mecanismo de “Circularización”¹¹. Asimismo en el Universo existen casos que se encuentran “procesalmente” inhibidos y/o embargados por lo que no deberían figurar en el mismo.
- 6) La oficina de Recupero de Créditos solamente conserva copia de la documentación original enviada al Mandatario para el inicio de las acciones judiciales mayores a \$50.000, de acuerdo a las instrucciones de la Unidad de Auditoria Interna del Banco. En opinión de la AGCBA, este criterio debería ser revisado, y extenderlo a todos los casos que por su normativa interna van a juicio.
- 7) **Fallas en el control interno en la documentación que sirve de base para el inicio de los juicios ejecutivos por Tarjetas de Créditos:** De la revisión efectuada han surgido casos de demandas por Tarjeta de Crédito Ley 25065 en las cuales la Gerencia de Recupero de Créditos no efectúa un control previo a la entrega de la documentación al Mandatario, llegando a éste en forma incompleta. Para el inicio de las

¹¹ Se denomina “Circularización” al procedimiento mediante el cual se solicita a un tercero (en este caso los Mandatarios), que envíe por escrito el listado de juicios y el estado procesal de los mismos según sus registros. Mediante comparación con los registros propios del Banco se analizan las diferencias y se determinan las partidas conciliatorias que determinarán el balanceo entre ambas partes.

acciones judiciales deben enviarse al Mandatario la documentación mínima que establecen los artículos 39 y 40¹² de la mencionada Norma.

Al respecto merecen destacarse algunas consideraciones: La preparación de la vía ejecutiva sólo procede cuando (cumplidas las diligencia preparatorias) el crédito cuya ejecución se pretende, alcanza las condiciones que para ello exigen los Arts. N° 520 (primero y segundo párrafo), 523 y 525 (Inciso 1) del Código Procesal Civil y Comercial.¹³

¹² ARTICULO 39. — Preparación de vía ejecutiva. El emisor podrá preparar la vía ejecutiva contra el titular, de conformidad con lo prescripto por las leyes procesales vigentes en el lugar en que se acciona, pidiendo el reconocimiento judicial de: a) El contrato de emisión de Tarjeta de Crédito instrumentado en legal forma.

b) El resumen de cuenta que reúna la totalidad de los requisitos legales.

Por su parte el emisor deberá acompañar

a) Declaración jurada sobre la inexistencia de denuncia fundada y válida, previa a la mora, por parte del titular o del adicional por extravío o sustracción de la respectiva Tarjeta de Crédito.

b) Declaración jurada sobre la inexistencia de cuestionamiento fundado y válido, previo a la mora, por parte del titular, de conformidad con lo prescripto por los artículos 27 y 28 de esta ley.

ARTICULO 40. — El proveedor podrá preparar la vía ejecutiva contra el emisor pidiendo el reconocimiento judicial de: a) El contrato con el emisor para operar en el sistema.

b) Las constancias de la presentación de las operaciones que dan origen al saldo acreedor de cuenta reclamado, pudiendo no estar firmadas si las mismas se han formalizado por medios indubitables.

c) Copia de la liquidación presentada al emisor con constancia de recepción, si la misma se efectuó.

¹³ Art 520. Procedencia. Se procederá ejecutivamente siempre que en virtud de un título que traiga aparejada ejecución, se demandare por obligación exigible de dar cantidades líquidas de dinero, o fácilmente liquidables.

Si la obligación estuviere subordinada a condición o prestación, la vía ejecutiva procederá si del título o de otro instrumento público o privado reconocido que se presente junto con aquel, o de la diligencia prevista en el art 525, inciso 4, resultare haberse cumplido la condición o prestación.

Art 523. Títulos Ejecutivos. Los títulos que traen aparejada ejecución son los siguientes:

1. El instrumento público presentado en forma.
2. El instrumento privado suscrito por el obligado, reconocido judicialmente o cuya firma estuviere certificada por escribano con intervención del obligado y registrada la certificación en el protocolo.
3. La confesión de deuda líquida y exigible prestada ante el juez competente para conocer en la ejecución.
4. la cuenta aprobada o reconocida como consecuencia del procedimiento establecido en el art 525.
5. La letra de cambio, factura de crédito, cobranza bancaria de factura de crédito, vale o pagaré, el cheque o la constancia de saldo deudor en cuenta corriente bancaria, cuando tuvieren fuerza ejecutiva de conformidad con las disposiciones del Código de Comercio o ley especial.
6. El crédito por alquileres o arrendamiento de inmuebles.
7. Los demás títulos que tuvieren fuerza ejecutiva por ley y no estén sujetos a un procedimiento especial.

Art 525: Preparación de la vía ejecutiva. Podrá prepararse la acción ejecutiva, pidiendo previamente:

1. Que sean reconocidos los documentos que por sí solos no traigan aparejada ejecución.

El pronto cobro de sumas de dinero a través de la vía ejecutiva reside en la celeridad del proceso, razón por la cual el mandatario, necesariamente, debe contar con la documentación pertinente.

Como consecuencia, la AGCBA ha confeccionado un indicador para verificar la tendencia de esta situación.

Para la aplicación del coeficiente se han seleccionado los casos asignados al Estudio Mazzioti & Birba. De la respuesta obtenida del mencionado Estudio Jurídico a nuestra circularización, se han relacionado: a) el total de los juicios con tarjetas de crédito con capacidad de iniciar acciones ejecutivas, b) el total de los juicios ejecutivos efectivamente llevados a cabo.

Este indicador de gestión explica la eficacia alcanzada por parte de la Gerencia auditada en administrar y suministrar la documentación exigida por la normativa vigente y que permite a los Mandatarios iniciar la vía ejecutiva para el cobro del crédito reclamado. La medición se efectuó con el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Total de juicios ejecutivos iniciados}}{\text{Total de juicios por Tarjetas de Crédito}} \times 100 =$$

$$\frac{20 \text{ juicios iniciados}}{150 \text{ Juicios por TC}} \times 100 = 13\%$$

Resultado del Indicador : Se han iniciado juicios ejecutivos en tan sólo el 13% de los casos, o sea que en el 87% se utilizaron otras vías¹⁴ procesales de reclamo. Nótese que en la vía ejecutiva hay mayor celeridad para el logro del recupero en relación con las otras formas utilizadas.

- 8) **Errores formales en el organigrama de la Gerencia de Recupero de Créditos.** Tal como se informa en punto b) del apartado 5.2) de Aclaraciones Previas, el organigrama que la Gerencia auditada puso a nuestra disposición, no se halla actualizado, ya que no figura el sector de

¹⁴ De acuerdo a lo auditado, se utilizaron las vías alternativas: ordinarias, sumarias o sumarísimas.

“Control de Estudios Externos”. Esta ausencia implica que este sector no tenga misiones y funciones formales y que para conocer su existencia se tenga que hacer un relevamiento integral de la Gerencia de Recupero de Créditos. Por lo tanto, para poder llevar adelante nuestro trabajo, hemos considerado las respuestas recibidas de Recursos Humanos con referencia a las metas y composición del sector.

9) Respecto del Contrato de Prestación de Servicios firmado con los Mandatarios

El contrato firmado con los Estudios Jurídicos Externos es genérico y, por lo tanto, no contempla situaciones que deberían ser detalladas para un mejor resguardo de los derechos del Banco, a saber:

- a) No prohíbe expresamente a los Mandatarios subcontratar en otros Estudios Jurídicos los casos asignados por el Banco.
- b) Con respecto a la documentación que respalde la gestión judicial que realiza el Mandatario, no se especifica (por ejemplo, a través de un Anexo) que éste debe recopilar y archivar en forma cronológicamente ordenada todas las piezas que estén relacionadas a dicha gestión.
- c) No se prevé un anexo con la forma en que se va a controlar al Estudio mediante indicadores. Al respecto se debe tender a lograr que el Estudio genere en forma sistemática un “Cuadro de Mando” o “Tablero de Control” con el objeto de poder reducir los recursos aplicados por el Banco para el control de los juicios a su cargo.
- d) No se contempla el requisito de contar con una estructura mínima por parte del Mandatario, referente a: 1) cantidad de profesionales (la cual deberá estar en función de la cantidad de casos asignados), 2) cantidad de personal administrativo, 3) incorporación tecnológica en materia de sistemas, cantidad de PC por persona etc.
- e) No se obliga al Mandatario –en los casos en que no hay garantía real– a iniciar el juicio inmediatamente después de asignado el caso. La celeridad de la actuación evitaría (en estos casos) la insolvencia del deudor.
- f) No establece la prohibición expresa de transferir juicios entre los mandatarios sin que éstos pasen previamente por el control de la oficina de Recupero de Créditos .

- g) Los contratos firmados con los mandatarios no tienen “Fecha Cierta”.

Respecto de los Recursos y el Logro de las Metas Comprometidas

10) **Indicadores de Gestión para medir la eficacia en la meta comprometida.** (ver apartado 5.2.1 punto 1) Metas del Equipo de Control del Gestión de Estudios en Aclaraciones Previas). Del relevamiento informado en la observación N°4), el equipo de trabajo ha considerado los siguientes indicadores y variables para comprobar el logro de la meta alcanzada:

- a) Atendiendo que el total de los juicios estimados es de 4.360
- b) Considerando que la meta comprometida es del 10% del total de juicios, con dos auditorias anuales a cada apoderado.
- c) Debe inferirse que, de acuerdo a los valores que se exponen en el cuadro de la observación N° 4 las cuatro personas que trabajan en el control de los Estudios Externos controlaron en un año 313 juicios.

Por lo tanto el Indicador de Producción será:

$$\frac{\text{Cantidad de juicios controlados}}{\text{Cantidad de juicios presupuestados a controlar}} = \frac{313 \text{ juicios}}{(4.360 \times 10\%) \times 2}$$

Total de la meta alcanzada : **35,89%**

Interpretación del Indicador: El indicador demuestra que, se alcanzó el 35,89% de la meta comprometida.

Considerando que la meta presupuestada¹⁵, no es lo suficientemente representativa para asegurar un eficiente control y una oportuna detección y consecuente corrección de los desvíos, con el objeto de preservar el adecuado resguardo de los derechos del Banco, debe colegirse que es necesario incrementar la dotación del personal afectado al área de control de los Estudios Externos, o considerar la reasignación de la distribución de horas aplicadas a este tipo de tarea.

Por lo tanto y considerando un comportamiento uniforme del equipo asignado al control de gestión de los Estudios Externos, sin reasignación de horas y con la misma distribución de tareas, se puede inferir el segundo Indicador que proyecta las “necesidades de recursos humanos” para el logro de la meta preestablecida. En este entendimiento, es que se puede pronosticar que, si cuatro personas alcanzaron el 35,89% de la meta comprometida, para lograr el 100% se necesitarían 11 personas. En términos de indicador que proyecte los recursos humanos sería:

$$\frac{\text{Cantidad de personas afectadas al control}}{\% \text{ de meta alcanzado}} \times 100$$

Total de recursos humanos proyectados: 11 personas

El análisis que antecede permite observar la insuficiencia de la inversión en los recursos humanos. Esta falla en el diseño de la organización incide en forma directa sobre la confiabilidad en la información que se produce en la Gerencia de Recupero de Créditos, toda vez que, genera fallas en el control interno y como consecuencia incertidumbre para la toma de decisiones

- 11) **Falta de inversión en Recursos Humanos:** En el segundo párrafo del acápite 5.1.2) de Aclaraciones Previas, se menciona la posibilidad de efectuar comparaciones entre los Indicadores de Gestión con el objeto de reforzar algunos conceptos. En este caso se demostrará la necesidad de la incorporación de recursos humanos mediante la representación fáctica del siguiente indicador:

$$\frac{\text{Cantidad de juicios con contrato vigente}}{\text{Total de juicios con contrato vigente}}$$

¹⁵ 10% de los juicios informados en Intranet, con dos auditorias por año

Cantidad de personal afectado al control de los Mandatarios

4.360

4

Total de Juicios a controlar por persona por año = 1.090 juicios

Interpretación del indicador: Como se aprecia, el indicador demuestra la dificultad real que representa responsabilizar a una persona para que haga el seguimiento de 1.090 juicios anuales en forma adecuada y oportuna.

- 12) Si se considera el indicador del punto anterior como meta límite al 31/12/2006, y considerando la cantidad de los juicios teóricos estimados a esa fecha, se podrá demostrar la producción real mediante el coeficiente que a continuación se expone:

Total de juicios examinados al 31/12/2006

Cantidad de personas afectadas al control

313

4

Total de Expedientes examinados por persona por año: 78

Interpretación del indicador: El indicador alerta sobre la dispersión que existe entre el volumen máximo de producción (1090 juicios a controlar por año y por persona), y la producción real alcanzada (78 juicios realmente controlados por año y por persona). Como resultado del relevamiento se concluye que el control llevado a cabo en términos globales, se manifiesta riesgoso para detectar en forma oportuna situaciones que pueden comprometer el recupero de los créditos e indica la necesidad de redefinir las metas, las tareas y los recursos aplicados al área auditada.

- 13) **Indicador de Producción respecto de los Estudios Auditados.**
Continuando con el análisis mediante indicadores de gestión, y sobre la base del cuadro que se expone en la observación N° 4, se observa el incumplimiento de la meta respecto de la doble verificación que se debería haber efectuado a los Estudios Externos. Partiendo de esta base, el indicador aplicado por la AGCBA demuestra que se ha incumplido dicha meta según la evaluación que se detalla a continuación:

Indicador de Producción respecto de los Estudios Externos

Cantidad de Estudios con contrato vigente auditados en el 2006

Cantidad de Estudios Presupuestados según la meta preestablecida

$$\frac{9 \text{ Estudios Auditados}}{12 \text{ Estudios a auditar}} \times 100$$

Total de Meta alcanzada: 75%

Interpretación del Indicador: Se auditó el 75% de los Estudios con contrato vigente. Se hacen extensivos los comentarios de la observación anterior para el incumplimiento de esta meta.

- 14) **Metas inadecuadamente definidas.** Considerando la respuesta obtenida de las misiones y funciones del “Equipo de Control de Gestión de Estudios”, (último párrafo del apartado 5.2.1 de las Aclaraciones Previas), en donde se establecen que las auditorias se efectúan con un muestreo que representa el 10% de los juicios y mediante un sistema de selección aleatorio, esta auditoria observa el criterio aplicado para la selección de la muestra a auditar, toda vez que no se consideran en forma específica situaciones tales como: a) la Experiencia en casos conflictivos, b) antigüedad del juicio, c) tipo de juicio sin sentencia a pesar del tiempo transcurrido (ej juicios ejecutivos), d) caducidades detectadas, e) Estudios con incumplimientos manifiestos en la transmisión de la información por Intranet etc.

Juicios no informados a la AGCBA (PROMUDEMI) (Programa Municipal de Microempresas).

- 15) De acuerdo a lo expuesto en el apartado 5.4) de Aclaraciones Previas, existe un incumplimiento a la cláusula segunda in fine del convenio firmado con la Municipalidad ya que no están registrados en el universo este tipo de juicios y no existen evidencias que el “Equipo de Control de Gestión de Estudios” efectúe la supervisión correspondiente al estado procesal de los mismos. El alcance conceptual del mencionado incumplimiento parte de la base que al no estar incluidos en el universo impide la toma de conocimiento de la cartera residual y el seguimiento y control de la gestión del Mandatario.
- 16) Según surge de las respuestas puestas a nuestra disposición, las misiones y funciones de la Gerencia de recupero de Créditos no contemplan las obligaciones que surgen del convenio firmado con la Municipalidad.

Fallas en el diseño de los procedimientos de control aplicados por el “Equipo de Control de Gestión de Estudios”

- 17) El sector en el que se desempeña el Equipo de Control de Gestión de Estudios no posee un “Manual de Procedimientos de Auditoría” que indique las tareas, su distribución, objetivos, naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de control que se deben aplicar en las auditorías efectuadas a los Mandatarios. Este compendio de instrucciones que se distingue del Manual de Procedimientos interno del Area debido a su naturaleza inminentemente técnica de auditoría jurídica, deberá ser confeccionado por el Responsable del Sector. La falta de este Instructivo, genera una falla que dificulta la lectura del “Informe de Control de Gestión” . Considérese que si existen procedimientos que no se han podido aplicar, éstos deberían constar en dicho informe, de lo contrario y no habiendo salvedades, el lector podrá inferir el trabajo que se llevó a cabo por los abogados del Equipo de Control de Gestión de Estudios.
- 18) **Fallas en los procedimientos de control aplicados:** De acuerdo al relevamiento realizado, el sector de Control de Estudios no efectúa una “visita a los Mandatarios” como procedimiento rutinario de control. Esta tarea permitirá tomar conocimiento, entre otras, de las siguientes situaciones:
- a) Forma en que el Estudio está llevando las carpetas internas. Le permitirá al Banco solicitar las modificaciones necesarias para el adecuado resguardo documental de la información

que es sensible para llevar adelante la demanda así como también cumplir con su principal función cual es la de controlar la gestión llevada a cabo.

- b) Adecuada carga de los sistemas informáticos del mandatario.
- c) Registro de la procuración efectuada a cada expediente judicial, evaluando la conveniencia en su caso, de recomendar al mandatario incrementar la frecuencia en aquellos casos que sean sensibles para resguardar los derechos del Banco.

19) No se consulta la WEB judicial. Si se hiciera esta rutina se detectaría que existen casos en los cuales existen expedientes judiciales archivados o paralizados. Si correspondiere, ya que puede suceder que responden a un juicio que se está cobrando, se debería exponer por separado de los juicios activos.

B) OBSERVACIONES A LA GESTIÓN DE LOS ESTUDIOS JURÍDICOS EXTERNOS

De la visita que la AGCBA ha realizado a los Estudios Jurídicos Externos que componen la muestra, merecen destacarse las siguientes fallas en los ambientes de control.

Introducción. Criterios Generales aplicados. Con el objeto de estandarizar y por ende, poder hacer comparaciones entre el comportamiento de los Mandatarios examinados, además de las observaciones particulares que se mencionan en cada caso y que surgen de la compulsión de las carpetas internas, se han aplicado dos indicadores de gestión que se detallan a continuación:

1) Indicador de Eficacia:

Revela las carpetas internas que están en condiciones de ser castigadas¹⁶. Por sus características, estas carpetas no deberían estar en poder del

¹⁶ Carpetas Castigadas: Se denominan así a los juicios que deben ser dados de baja contablemente por carecer de posibilidad de recuperar el crédito y por lo tanto no deben figurar en el universo

Mandatario sino que deberían estar resguardadas en el Banco como documentación respaldatoria de la baja en el universo. Es de destacar que estos casos no deberían figurar como juicios activos.

Este Indicador está representado por la relación matemática entre los “deudores inhibidos” con relación al “Total de las Carpetas Relevadas” en el Estudio del Mandatario. El resultado representa el porcentaje de juicios que están en condiciones de ser castigados y por lo tanto no se ha logrado cumplir con la meta. Cuanto mayor sea el resultado matemático de este indicador, mayor será la ineficacia alcanzada por el Estudio. El análisis o justificación de los motivos por los cuales no se ha logrado la optimización de la gestión dará lugar a otra etapa de investigación, detallando en cada caso los motivos por los cuales se generó esta brecha.

Por lo tanto, este Indicador se representa mediante el siguiente coeficiente:

$$\frac{\text{Deudores Inhibidos}}{\text{Total de carpetas relevadas}} \times 100$$

2) Indicador de Eficiencia

Revela el porcentaje de ineficiencia en la activación del proceso judicial en relación con la capacidad de lograr el cobro de la suma reclamada. El equipo de trabajo consideró que la meta consiste en recuperar el crédito lo antes posible una vez logrado el fallo judicial a favor del Banco. Esta gestión beneficia tanto al Mandatario (porque cobra sus honorarios) como al Banco de la Ciudad.

La relación que propone este indicador es la de considerar la “cantidad de juicios no cobrados con 2 ó más años de antigüedad” respecto del “total de las carpetas relevadas”. Como resultado se obtendrá el riesgo por fallas en la gestión de seguimiento y activación por parte del mandatario así como la falta de supervisión y control por parte de la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco. En este caso el Indicador se representa con el siguiente coeficiente:

$$\frac{\text{Q de Juicios no cobrados con 2 años de antigüedad o más}}{\text{Total de carpetas relevadas.}} \times 100$$

Estudio Jurídico Monasterio & Gandulfo

20) De la verificación de 72 juicios se observó:

- a) 2 carpetas cuyos deudores estaban fallecidos y que no deberían estar en el Universo.
- b) Una juicio archivado desde el año 2001
- c) Un juicio que se le decretó caducidad de Instancia desde el 24/11/2001.
- d) Un juicio que no tiene movimientos desde el año 2004 y que no pudo determinarse si tuvo sentencia.
- e) Una carpeta que no tiene movimientos desde el 22/4/03
- f) Una carpeta sin movimientos desde el 2/4/03
- g) Una carpeta con deuda prescripta
- h) Una carpeta que fue asignada el 18/3/2004 y no consta movimientos desde esa fecha.
- i) Una carpeta asignada el 30/6/2006 y que a la fecha del trabajo de campo no estaba iniciado el juicio por no tener la escritura original.
- j) La mayoría de las carpetas no se encontraban con la información correspondiente, faltando los escritos de mayor importancia.
- k) 12 carpetas devueltas al Banco (ver observación en el apartado A)

21) Resultado del Indicador de Eficacia : 45% de los juicios deberían estar castigados.

22) Resultado del Indicador de Eficiencia: 65% de los juicios no tenían activación del proceso judicial para lograr el cobro.

Estudio Jurídico Mazzioti & Birba

23) Del examen de 40 carpetas internas se observó:

- a) Dos carpetas con la prescripción de la acción.
- b) Una con fallecimiento del deudor.
- c) Una con caducidad de Instancia según figura en la Web judicial. La caducidad no surge del análisis de la carpeta.

24) Resultado del Indicador de Eficacia : 77,50% de los juicios -deberían estar castigados

25) Resultado del Indicador de Eficiencia: 55% de los juicios no tenían activación del proceso judicial para lograr el cobro.

Estudio Jurídico Yofre y Asociados¹⁷

26) Del examen de 16 carpetas se observó:

- a) Una carpeta con el fallecimiento del deudor.
- b) Una carpeta devuelta al Banco debido a que éste no respondió las reiteradas notas del Estudio requiriéndole el envío de documentación.
- c) Una carpeta con caducidad de Instancia. El Mandatario desiste de la Acción debido a que el Banco se demoró en entregar a éste la carpeta comercial.

27) Resultado del Indicador de Eficacia : 25% de los juicios deberían estar castigados

28) Resultado del Indicador de Eficiencia: 18,75% de los juicios no tenían activación del proceso judicial para lograr el cobro.

Estudio Jurídico Solanet Moreno Hueyo & Di Paola

29) Del examen de 22 carpetas se observó:

- a) Una carpeta devuelta al Banco por juicio iniciado por la deudora en contra de éste. En el universo figura asignado al Estudio Solanet cuando en realidad lo tiene el Banco.
- b) Una carpeta con caducidad de instancia . El Estudio Solanet desiste de la Acción. Esta carpeta es derivada del Estudio Rinaldi.
- c) Una carpeta con el fallecimiento del deudor .
- d) Dos carpetas en la que el Estudio recomienda el castigo contable ya que el Banco no encuentra la documentación original del cliente.

30) Resultado del Indicador de Eficacia : 27% de los juicios deberían estar castigados.

¹⁷ Todas las carpetas relevadas se encuentran prolijamente ordenadas con la totalidad de los escritos judiciales y extrajudiciales que permiten una lectura adecuada del caso.

- 31) Resultado del Indicador de Eficiencia: No aplicable ya que este Estudio no tiene casos con una antigüedad de 2 años.

8. Recomendaciones

De la auditoria de “Gestión de Juicios” realizada a la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, por el período fiscal finalizado el 31/12/2006 la Auditoria General de la Ciudad de Buenos Aires RECOMIENDA:

- 1) La Gerencia de Recupero de Créditos no debería utilizar el Soft como soporte de información para la toma de decisiones judiciales. Hasta tanto éste se mantenga en funcionamiento se deberá circularizar periódicamente a los Estudios Jurídicos y conciliar conjuntamente con la Información contenida en Intranet con el objeto de poder contar con información fidedigna y confiable.
- 2) La Gerencia de Recupero de Créditos debería relevar el estado de las carpetas internar llevadas por los Estudios Jurídicos con el objeto de asegurar que la información que sea input del sistema Intranet pueda ser utilizada como base de control.
- 3) La Gerencia de Recupero de Créditos deberá conciliar la información suministrada por el Soft, Intranet y Los Estudios Jurídicos, depurando aquellos juicios que no están activos y los que están en condiciones de sufrir un castigo contable con el objeto de poder identificar la cantidad de juicios a su cargo. La presente recomendación se hace extensiva para la observación N°4.
- 5) La Gerencia de Recupero de Créditos deberá efectuar los procedimientos de control que se mencionan en los apartados anteriores con el objeto de asegurar la integridad de la información que se utiliza para lograr la eficacia en la gestión.
- 6) La Gerencia de Recupero de Créditos debe emitir un instructivo con el objeto de que las áreas respectivas conserven copias certificadas de la documentación que son utilizadas como medio de prueba del reclamo judicial.
- 7) La Gerencia de Recupero de Créditos deberá emitir un instructivo que establezca la documentación necesaria según lo establecido por la

- normativa vigente y que deberán enviarles cada sucursal ante un reclamo judicial.
- 8) El organigrama de la Gerencia de Recupero de Créditos deberá estar permanentemente actualizado.
 - 9) El contrato firmado con los Estudios Jurídicos, deberá contemplar el concepto de "Control" con el objeto de darle a éste una identidad legal.
 - 10) La Gerencia de Recupero de Créditos deberá instrumentar los mecanismos necesarios con el objeto de alcanzar la meta presupuestada. Esta recomendación se hace extensiva a las observaciones 11) 12) y 13).
 - 14) La Gerencia de Recupero de Créditos deberá contemplar otras variables para establecer la muestra de control de los Estudios Externos
 - 15) Tal como se expresa en la recomendación N°5 la Gerencia de Recupero de Créditos deberá velar por la integridad de la información que sea de su responsabilidad. Esta Recomendación se hace extensiva a la observación 16)
 - 17) El responsable del equipo de control de Gestión de Estudios deberá confeccionar un manual de auditoria judicial con el objeto de estandarizar las tareas del sector.
 - 18) El equipo de control de gestión de estudios deberá efectuar visitas a los mandatarios y velar para que éstos respeten entre otras cuestiones el adecuado ordenamiento de la "carpeta testigo".
 - 19) El equipo de control de gestión de estudios deberá efectuar consultas en la Web judicial como mecanismo de control y depuración del archivo de juicios. Sería deseable que los casos en que se detecten situaciones que merezcan dar de baja algún juicio, se imprima la pantalla de la consulta como evidencia del trabajo realizado.

9. Conclusión

De la Auditoria de "Gestión de juicios" realizada a la "Gerencia de Recupero de Créditos" del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, por el período Fiscal finalizado el 31/12/2006, la Auditoria General de la Ciudad de Buenos Aires **concluye**:

a) Respecto del cumplimiento de las metas

La Gestión llevada a cabo por el sector denominado "Equipo de Control de Gestión de Estudios" cumple sólo parcialmente las metas básicas para el control de la Gestión de los Estudios Externos contratados.

b) Respecto de la utilización de los recursos

La insuficiencia en los recursos empleados para llevar a cabo su tarea (tecnológicos, humanos, físicos y organizativos) provocan necesariamente un control inadecuado y por lo tanto conducen a debilitar el apropiado resguardo de los derechos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

c)-Respecto del diseño de la organización

De la muestra examinada, se concluye que el sistema de la tercerización de los reclamos judiciales en Estudios Jurídicos Externos requiere un mayor control.-

d) Respecto de la medición de la gestión

Finalmente, la falta de análisis, diseño e implementación de “Indicadores de Gestión”¹⁸ por parte de la Gerencia de Recupero de Créditos, exteriorizan la falta de soportes para redefinir metas más adecuadas a la gestión llevada a cabo.

¹⁸ Ver “Anexo I” que forma parte del presente informe.

“ANEXO I

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 1 c)

Nº de Orden	DEUDORES
1	Garcia Juan Carlos
2	Garcia Juan Antonio
3	Defant Enzo Atilio
4	Lujan Ernesto Francisco
5	Luis Rodríguez Antonia
6	Santellan Horacio Pastor

“ANEXO II”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 1 g)

Nº de Orden	DEUDORES
1	Iovaldi
2	Spagnoletti
3	Bucay Salomon
4	Buscay Salomon
5	Prieto
6	Bianchi
7	Moscuzza
8	Fernandez
9	Bonnin
10	Bisgarra
11	Benvenuto
12	Gschwind
13	Acosta
14	Rennis
15	Alippe
16	Bava
17	Fregeiro
18	Castiglioni Rogelio
19	Cruz
20	Esucy
21	Sosa
22	Barreto
23	Maguna
24	Bodson
25	Almiron
26	Cusani
27	Simonini

28	Saggiorato
29	Steimberg
30	Rizzo
31	San Marco
32	Abregu
33	Sciotto
34	Bellino
35	Caminos
36	Pozo
37	Amabile
38	Izaguirre
39	Celario
40	Barrera
41	D'Agostino
42	Bollo
43	Accetta
44	Moreno
45	Lopez
46	Velero SRL

“ANEXO III”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 1 h) y
5 a)

Nº de orden	DEUDORES
1	Acosta, Antonio Ricardo;
2	Acosta, Lauro;
3	Aguirre, Rocky Fabian ;
4	Alarcon, Juan Carlos;
5	Albacarays, Ana Etelvina ;
6	Alcaraz, Maria Secundina ;
7	Anghinoni, Miguel Angel;
8	Astudillo, Sebastian Roque;
9	Baldovino, Fidel;
10	Barbatto, Fabio Carlos;
11	Barbeito Gallardo,
12	Nilda Lita;
13	Borio, Humberto Florencio;
14	Botticini, Delma Olga;
15	Brienza, Gerardo Fabian;
16	Busfi, Agustin Raul;
17	Calabrese, Alberto Adrian;
18	Calla, Roberto Primitivo;
19	Choque, Luis;
20	Compare, Leonardo Daniel;
21	Constantino, Beatriz Rosa;
22	Contrara, Rosa Nicolasa;
23	De Maria, Marcelo Alejandro;
24	Delfino, Angela Catalina;
25	Garnica, Gladys Rosa;
26	Ghianda, Maria Luisa;
27	Gigena, Horacio Noberto;
28	Gurini, Domingo Carlos;
29	Lasry, Jose Alberto;
30	Lencinas, Blanca Beatriz;
31	Lo Cane, Enrique Alfredo;
32	Luna, Jesus Luisa;
33	Martinez, Delia Haydee;
34	Martorelli, Roberto Ariel;
35	Minaglia, Mauro Oscar;

36	Mingrann, Pedro;
37	Moncada, Enrique Mario;
38	Montero, Francisco Alberto;
39	Paredes, Antonio Ismael jose
40	Perez, Claudio Edgar;
41	Perez, Jose Camilo;
42	Piscioneria, Normando Gaston;
43	Prieto, Daniel Alfredo;
44	Raffo, Liliana;
45	Reale, Juan Jose Enrique;
46	Rodriguez, Luis;
47	Rodriguez, Martha Eliza;
48	Schiavelli, Rafael Alfonso;
49	Silva, Jose Ramon;
50	Valenzuela, Dionisia;
51	Vazquez, Edgardo Hector;
52	Zaccari, Silvana Graciela.

“ANEXO IV”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 1i)

Nº de orden	DEUDORES
1	Quinteros
2	Ramirez
3	Fregeiro
4	Diaz Taibo
5	Gutierrez

“ANEXO V”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 1 j)

Nº de orden	DEUDORES
1	Cabrera Carlos Alberto
2	Lombardi Rubén Horacio
3	Rodríguez Carlos laberto
4	Taboada Juan Carlos
5	Bagnarolli Pedro Angel

“ANEXO VI”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 2 a.1)

Nº de orden	DEUDORES
1	Celario Alberto
2	Real Liliana
3	Miranda Rosa
4	Milina Elisa
5	Regina Ruben

“ANEXO VII”

DETALLE DE LOS CASOS QUE COMPONEN LA OBSERVACIÓN 2.a)

studio	total de juicios al 31/12/06	Juicios sin expedientes
Solanet	74	40
Monasterio	95	48
Mazziotti	252	252
Cueto Rua	39	17
Yofre	203	185
Razguin Goñi	256	142
Drucaroff	17	17
Piatigorsky	4	4
H. Vasen	11	0
Ulrich	8	8
Sicardi	18	7
Savaransky	17	9